

# Sisäisen viestinnän kehittäminen

Case: Lahden Messut Oy & Lahden  
Sibeliustalo Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Tradenomi  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Miia Laitinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Tradenomi

LAITINEN, MIIA:

Sisäisen viestinnän kehittäminen  
Case: Lahden Messut Oy & Lahden  
Sibeliustalo Oy

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 40 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän kehittämistä fuusion myötä syntyvälle uudelle organisaatiolle. Työn tarkoituksena oli selvittää, millaista sisäinen viestintä on yhdistyvissä organisaatioissa nyt ja miten sitä tulee kehittää uutta yhteistä organisaatiota varten. Aihe valikoitui työn tekijän mielenkiinnon ja toimeksiantajan tarpeen mukaan.

Teoreettinen osuus koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäinen osio käsittelee viestinnän perusteita ja tarkemmin sisäistä viestintää. Toisessa osuudessa avataan viestinnän suunnittelua.

Empiirinen osuus toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena, jossa osallistettiin toimeksiantajaorganisaatioiden henkilöstöä sisäisen viestinnän työpajaan. Työpajan avulla oli tarkoitus saada kattava kuva henkilöstön näkemyksistä, millaista sisäinen viestintä on nyt sekä miten sitä tulee kehittää. Työpajasta nousi esille haasteita, joihin tuloksista ei löytynyt suoraa ratkaisua, joten näiden haasteiden ratkomiseksi ja työpajan tulosten täydentämiseksi käytettiin ideointityökaluna miellekarttaa. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatioiden yhteistä toimitusjohtajaa haastateltiin, jotta työhön saatiin myös johdon näkökulma.

Työpajan tulosten perusteella henkilöstö kaipasi viestinnän välineiden päivittämistä nykyaikaan sekä selkeitä ohjeistuksia ja yhteisiä linjoja toiminnalle. He toivoivat, että ilmapiiri luodaan avoimeksi sekä innostavaksi ja että kaikki tukisivat toisiaan. Nämä asiat on otettu huomioon uuden, yhteisen organisaation sisäisen viestinnän ohjeistuksessa, joka syntyi tämän työn tuloksena.

Asiasanat: sisäinen viestintä, työpaja

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LAITINEN, MIIA:

Improving internal communication  
Case: Lahti Fair Ltd & Lahden  
Sibeliustalo Oy

Bachelor's Thesis in Service management, 40 pages, 6 pages of  
appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

This thesis focuses on the improvement of internal communication in a new organization resulting in the merger of two existing organizations. The study aimed to examine the current state of internal communication in the organizations and how to improve it for the purposes of the new organization.

The theoretical part of this study consists of two parts. The first part is about the basics of communication and internal communication. The second part deals with planning of communication.

The empirical part was conducted as a functional study. The personnel of both organizations participated in an internal communication workshop. They debated about internal communication now and how it should be managed in the future in the joint organization. The purpose of the workshop was to get a comprehensive understanding of the personnel's opinions. Few unresolved challenges came to the fore from workshop. The brainstorming tool was used to solve these challenges. In addition, the managing director was interviewed about her opinions concerning internal communication.

The study showed that the personnel needs new communication tools and clear guidelines. They hoped that the atmosphere in the new organization will be open and inspirational. The suggestions have been taken into account in the instructions for internal communication for the new organization. The instructions were created as a result of this thesis.

Keywords: internal communication, workshop

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	VIESTINTÄ	2
2.1	Organisaatioviestintä	2
2.2	Sisäinen viestintä	3
2.2.1	Tehtävät	3
2.2.2	Kanavat	5
2.2.3	Haasteet	8
2.2.4	Yrityskulttuuri	10
2.2.5	Esimiesviestintä	12
2.2.6	Muutosviestintä	13
3	SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELU	16
3.1	Viestintästrategia	17
3.2	Viestintäsuunnitelma	18
3.3	Seuranta ja mittaus	20
4	SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN HAASTATTELUN, TYÖPAJAN JA IDEOINTITYÖKALUN AVULLA	21
4.1	Toimeksiantajat	21
4.2	Toimitusjohtajan haastattelu	22
4.3	Työpaja	24
4.3.1	Taustat	24
4.3.2	Toteutus	26
4.3.3	Tulokset	28
4.4	Ideointi miellekartan avulla	30
4.4.1	Ratkaisuja haasteisiin	30
4.4.2	Viestinnän mittaamisen ideointi	30
5	YHTEENVETO	32
5.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	33
5.2	Oman oppimisen arviointi	36
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	36
	LÄHTEET	37



# 1 JOHDANTO

Usean vuoden työkokemuksen ja usean eri työyhteisön nähneenä, yhtenä kehitystarpeena mainitaan lähes poikkeuksetta jokaisessa organisaatiossa sisäinen viestintä. Tämä on todettu myös organisaatioiden henkilöstötutkimuksissa (Vuorimaa 2014). Tieto ei kulje ja toimintatavat ovat erilaisia organisaation sisällä. Sähköposteja tulee satoja päivässä ja niiden joukosta on haastavaa poimia oleelliset. Kollegan laittama viesti on epäselvä ja hän tuntuu puhuvan täysin eri kieltä, vaikka yhteinen äidinkieli olisikin. Aamulla lehteä lukiessa saat tietää, että työnantajasi on päättänyt aloittaa yhteistoimintaneuvottelut. Tämä on liian tuttua liian monelle.

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän ohjeistuksen rakentamista uudelle organisaatiolle. Toimeksiantajana on Lahden Messut Oy sekä Lahden Sibeliustalo Oy, jotka sulautuvat yhdeksi tapahtumataloksi vuoden 2017 alusta. Uuden organisaation myötä syntyy uudenlainen yrityskulttuuri sekä -identiteetti ja sisäinen viestintä vaikuttaa niiden syntymiseen (Kortesuo, Patjas, Seppänen 2014, 158). Viestintä ei ole painottunut opinnoissani, joten näin opinnäytetyön mahdollisuutena syventyä aiheeseen. Saadessani tietoa, että Lahden Messut Oy ja Lahden Sibeliustalo Oy fuusioituvat, näin heillä tarvetta tällaiselle työlle. Esittelin ideani toimeksiantajayritysten toimitusjohtajalle ja hän koki aiheen tarpeelliseksi. Sain toimeksiannon varmistettua kesällä 2016. Samalla hain harjoitteluun kyseisiin yrityksiin ja suoritin Lahden Messut Oy:llä kolmen kuukauden harjoittelun syksyllä 2016. Harjoittelun aikana näin käytännössä, miten sisäinen viestintä toimii kyseisessä yrityksessä.

Menetelmäksi valittiin organisaatioiden henkilöstöä osallistava työpaja ja tämän lisäksi haastatteliin organisaatioiden toimitusjohtajaa. Työpajasta nousi esille sisäisen viestinnän haasteita, joihin ei tuloksista löytynyt suoria ratkaisuja, joten niiden ratkomiseksi käytettiin ideointityökaluna miellekarttaa. Työpajamenetelmä on toiminnallinen tutkimus. Työpajaan kutsuttiin molempien tapahtumatalojen koko henkilöstö ja he työskentelivät ryhmissä arvioiden tämän hetkistä sisäistä viestintää ja muutosviestintää

sekä miettivät, miten viestintä hoidetaan jatkossa uudessa organisaatiossa. Henkilöstö haluttiin osallistaa työpajaan, sillä he ovat sisäisen viestinnän pääkäyttäjiä ja he tuntevat organisaatioiden tavat, käytänteet ja mahdolliset haasteet. Tulosten ja teorian pohjalta rakennettiin sisäisen viestinnän ohjeistus toimeksiantajaorganisaatioille.

### 1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa uudelle organisaatiolle toimiva sisäisen viestinnän ohjeistus osallistamalla työyhteisön jäsenet sen suunnitteluun. Päättökysymykseni on, millaista on toimiva sisäinen viestintä uudessa organisaatiossa? Alatutkimuskysymyksiä ovat, mitkä ovat toimivia sisäisen viestinnän kanavia, mitä haasteita sisäisessä viestinnässä on ja miten selvitä niistä sekä miten saada sisäinen viestintä toimimaan käytännössä. Opinnäytetyöni aihe on rajattu vain organisaation sisäiseen viestintään.

### 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään ensin viestinnän perusteita, joista siirrytään kertomaan tarkemmin sisäisestä viestinnästä. Sisäisestä viestinnästä käsitellään sen tehtäviä, kanavia ja haasteita sekä lisäksi yrityskulttuuria, esimiesviestintää ja muutosviestintää. Toisessa teorialuvussa käsitellään sisäisen viestinnän suunnittelua. Teorian jälkeen siirrytään toiminnalliseen osuuteen, jossa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajat, menetelmät, toteutus ja tulokset. Tämän jälkeen esitellään johtopäätökset, jossa arvioidaan myös työn onnistumista, luotettavuutta sekä omaa oppimista ja esitellään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään viestinnän perusteita sekä sisäistä viestintää. Alaluvuissa perehdytään organisaatioviestintään sekä sisäisen viestinnän tehtäviin, kanaviin, haasteisiin sekä muutosviestintään.

Viestintä on kommunikointia eli ihmisten välistä vuorovaikutusta, johon kuuluu viestin lähettäminen, vastaanottaminen ja tulkinta. Viestintätaidot ovat oleellinen osa ammattitaitoa, sillä on tärkeää osata ilmaista itseään selkeästi sekä suullisesti, että kirjallisesti. Lisäksi myös kuuntelu ja lukemisen ymmärtäminen ovat tärkeitä taitoja. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 9.) Viestintä ei ole itsetarkoitus, vaan se on keino saavuttaa tavoitteita. Se on kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista ja sen tavoite on usein vaikuttaa vastaanottajaan. (Siukosaari 2002, 11.)

Oma persoona ja taustat sekä tavoitteet vaikuttavat vuorovaikutus- ja viestintätilanteisiin. Ihmiset käyttävät ja ymmärtävät kieltä eri tavoin, vaikka äidinkieli olisi sama. Viestinnän häiriöitä voi pyrkiä ennakkoimaan ja estämään hankkimalla tietoa viestin vastaanottajasta ja käyttämällä tätä hyödykseen viestiä suunniteltaessa. Työelämän viestintätilanteisiin liittyviin tapoihin, normeihin ja sääntöihin tutustumalla viestien tulkitseminen helpottuu. (Honkala ym. 2013, 10.)

### 2.1 Organisaatioviestintä

Viestintä on osa jokaista organisaatiota ja lähes jokaisessa työssä täytyy viestiä: puhua, kuunnella, kirjoittaa tai lukea (Honkala ym. 2013, 11). Organisaatioviestinnästä käytetään myös käsitettä yhteisöviestintä. Sillä muodostetaan yhteisökuva ja välitetään tietoa vuorovaikutteisesti. Se on suunnitelmallista, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen on riippuvaista ammatillisesta osaamisesta ja työyhteisön jäsenten sitoutumisesta. Organisaatioviestintä on onnistunutta, kun työyhteisölle tärkeillä ihmisillä on oikea kuva yhteisöstä sekä yrityksestä ja tiedonkulku sisäisesti ja ulkoisesti on sujuvaa ja vuorovaikutteista. Onnistunut organisaatioviestintä tukee yhteisön toimintaa. (Siukosaari 2002, 11.)



Myös Honkalan ym. (2013, 13) mukaan viestinnän tavoitteena on tukea yrityksen toiminta-ajatusta ja ydintoimintoja. Toiminta-ajatus kertoo yrityksen perustarkoituksen. Sen tulee olla riittävän laaja, jottei se rajoita toimintaa, mutta sen pitää myös ohjata toimintaa. Missio on yrityksen tehtävä. Visio on sen tahtotila eli millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa ja arvot ovat periaatteita, joiden mukaan yritys toimii. Kun sisäinen viestintä toimii, ovat kaikki työntekijät tietoisia missiosta, visiosta ja arvoista sekä he sisäistävät ne. Tällöin ne näkyvät myös asiakkaille ja muille sidosryhmille, kun yrityksen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. (Honkala ym. 2013, 13-14.)

Yrityksen viestintä jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää yksilöiden tai yksiköiden esimerkiksi tiimien välillä. Ulkoinen viestintä on vuorovaikutusta kaikkien ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden ja median kanssa. Jako näiden kahden osa-alueen välillä ei ole tarkka, koska joissain tapauksissa on vaikeaa määrittää, kuuluuko sidosryhmä ulkoiseen vai sisäiseen viestinnän ryhmään. (Honkala ym. 2013, 13.) Olen rajannut ulkoisen viestinnän opinnäytetyöni ulkopuolelle.

## 2.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on kaikkea vuorovaikutusta organisaation sisällä. Onnistunut sisäinen viestintä vaatii johdon sitoutumista viestintään, avoimuutta ja ennakkointia, johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta sekä vuorovaikutteisuutta (Tervola 2015). Alaluvuissa avataan sisäisen viestinnän tehtäviä, kanavia, haasteita sekä yrityskulttuuria, esimiesviestintää ja muutosviestintää.

### 2.2.1 Tehtävät

Sisäistä viestintää kutsutaan myös työyhteisöviestinnäksi. Sen tehtävänä on luoda yrityksen identiteettiä ja kulttuuria. Se vaikuttaa merkittävästi motivaatioon, yhteishenkeen sekä työn suorittamiseen ja tuloksellisuuteen.

(Korteso, Patjas, Seppänen 2014,158.) Työyhteisöviestintä on vuosien aikana muuttunut merkittävästi. Ylhäältä alaspäin tiedottamisesta on siirrytty malliin, jossa sisäinen viestintä on vuorovaikutusta kaikkien työyhteisön jäsenten kesken. (Juholin 2008, 65.) Suunniteltu ja toimiva sisäinen viestintä tehostaa yrityksen toimintaa ja tarpeettomien viestien aiheuttama kuormitus vähenee (Åhlgren 2013).

Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Kuvio 1) koostuu kuudesta osatekijästä ja yhdestä näitä kaikkia yhdistävästä tekijästä. Isojen asioiden käsittely ja jakaminen, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen, tunnelma, työnantajamaine sekä ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihdanta ovat työyhteisöviestinnän peruspilareita. Nämä kaikki tapahtuvat erilaisilla foorumeilla eli työtiloissa, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Viestintä on yhä enemmän itseohjautuvaa ja kollegiaalista. Sitä ei myöskään enää nähdä erillisenä toimintona vaan se on osa kaikkea tekemistä. (Juholin 2008, 63-64.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

Honkalan ym. (2013, 14-15) mukaan yrityksen viestinnän tehtävät koostuvat neljästä ulottuvuudesta. Perustoimintojen tuella tarkoitetaan kaikkea arkipäiväistä viestintää ja tiedonvaihdantaa, jota tarvitaan päivittäisessä työnteossa. Sitouttamisen tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään yrityksen toimintatavat ja arvot sekä sitoutumaan niihin ja yritykseen. Tähän kuuluu esimerkiksi perehdytys. Informointiin kuuluu kaikki toiminta, joka edesauttaa henkilöstöä pysymään ajan tasalla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Informoinnin tarkoituksena on tiedottaa asioista koko henkilöstölle tai asianosaisille samanaikaisesti. Yrityskuvaa rakennetaan profiloimalla. Se on yrityksen tapa ilmaista itseään ja erottua muista. Siihen kuuluu yrityksen visuaalinen ilme, mutta myös työntekijät ovat osa yrityskuvaa, jolloin on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, mikä yrityksen tavoitekuva on. (Honkala ym. 2013, 14-17.)

### 2.2.2 Kanavat

Työelämä on muuttunut viime vuosina merkittävästi, mikä vaikuttaa työyhteisöviestinnän vaatimuksiin. Työaika ja -paikka eivät ole niin tarkkaan ennaltamäärättyjä kuin ennen. Tärkeää on huomioida työelämän ja ihmisten tarpeet kanavia valitessa. (Åhlberg 2013.) Valitsemalla väärän kanavan voivat seuraukset olla negatiivisia. Monimutkaiset viestit vaativat monimuotoisia kanavia, jotka helpottavat vuorovaikutusta ja viestin ymmärtämistä. (Williams 2017.)

Juholinin (2013, 213) mukaan viestinnän foorumeita eli vuorovaikutuksen kanavia voidaan jaotella sen perusteella käydäänkö foorumilla virallista, määrämuotoista kommunikointia vai epävirallista ja vapaamuotoista kommunikointia. Raja näiden välillä ei ole aina selvä, sillä samaa asiaa voidaan käsitellä eri foorumeilla. Virallisiin foorumeihin kuuluvat esimerkiksi säännölliset palaverit, organisaation tuloksenjulkistustilaisuudet, johdon infotilaisuudet. Virallisilla foorumeilla jaettava tieto on kaikille sama. Vapaamuotoisiin foorumeihin kuuluvat kokoontumiset joista puuttuu virallinen asialista tai vain teema on määritelty. Se voi olla esimerkiksi käytäväkeskustelu tai kahvihetki, jossa

henkilöstöä on kokoontunut keskustelemaan yhteisestä mielenkiinnonkohteesta. (Juholin 2013, 220-221.) Epävirallisen viestinnän merkitys on suuri etenkin käsiteltäessä monimutkaisia asioita. Asioiden syiden ja merkitysten avaaminen vuorovaikutteisella ja vapaamuotoisella keskustelulla on tärkeä osa organisaation viestintää. (Juholin 2013, 176.)

Tärkeimmäksi foorumiksi Juholin (2013, 214) määrittelee työtilan eli fyysisen yhteisen tilan tai verkkoympäristön, jossa henkilöstö kohtaa toisensa. Työtilassa tapahtuu suurin osa vuorovaikutuksesta luonnostaan. Tässä on sekä hyvät, että huonot puolensa. Avoimessa työtilassa tieto liikkuu vaivattomasti ja joskus liiankin hyvin. Tiedon määrä voi olla huonossa tapauksessa kuormittavaa, mutta toisaalta ajantasalla pysyminen on väistämätöntä. Tämän päivän työ ja työntekijät edellyttävät yhteisöllisyyttä ja teknologia on mahdollistanut sen, vaikka työntekijät eivät olisi fyysisesti lähellä toisiaan. Työtilana voi olla jo aiemmin mainittu verkkoympäristö, jossa kollegat ovat vuorovaikutuksessa keskenään tai kokouksia ja palavereita saatetaan pitää verkon välityksellä, jos samaan fyysiseen tilaan kokoontuminen vaatii enemmän resursseja. Parhaimmillaan verkkokokoukset ovat tehokkaita niin ajallisesti kuin taloudellisesti. Tämä kuitenkin vaatii pelisääntöjä, jotta kaikki pääsevät ääneen ja kokouksen tavoitteet saavutetaan. (Juholin 2013, 212-215.)

Kortesuo ym. (2014, 158-185) mukaan työyhteisöviestintä on sekä suullista että kirjallista. Suullinen viestintä koostuu keskusteluista, neuvotteluista, palavereista ja kokouksista. Lisäksi siihen kuuluu kehityskeskustelut, perehdytys, palaute, infot. Kaikki nämä voidaan hoitaa suorana kasvokkaisviestintänä tai välillisesti puhelinkeskusteluina tai verkon välityksellä. (Kortesuo ym. 2014, 158-185.) Skype for Business on yrityksille tarkoitettu palvelu, jonka kautta voi järjestää turvallisesti keskusteluja ja kokouksia osallistujien fyysisestä sijainnista huolimatta. Lisäksi palvelussa on pikaviesti-toiminto ja kokoukset on mahdollista ajoittaa Outlook:n avulla. (Skype 2017.) Kasvokaisviestintä on rikkaampaa ja suora kohtaaminen vähentää usein väärinkäsityksiä. Välillisen viestinnän ongelma on myös verkon yhteysongelmat, jotka voivat haitata muuten toimivaa viestintää. (Kortesuo ym. 2014, 172.)

Suullinen viestintä usein dokumentoidaan myös kirjallisesti. Tästä esimerkkinä on palavereista ja kokouksista kirjoitettavat pöytäkirjat ja muistiot. Tiedotus- tai infotilaisuudesta voidaan tehdä tiedote tai uutiskirje, joka sisältää samat asiat kuin itse tilaisuus. Kehityskeskusteluissa voidaan käyttää kirjallista lomaketta tai runkoa, jonka mukaan keskustelu etenee. Perekymyksessä käytetään apuna mahdollisesti kirjallista perekymyskansiota, jossa on kirjattuna tietoja organisaatiosta, toimintatavoista ja työtehtävistä sekä vastuualueista. Myös palautetta voi antaa kirjallisesti. (Kortesuo ym. 2014, 168-174.) Palautteen antamisen kynnyks madaltuu, jos sen voi antaa anonymisti. Anonymisti annettu palaute on usein rehellistä ja sen avulla voidaan kehittää toimintaa, mutta yrityksen on otettava selkeä linja, että palautteen tulee olla rakentavaa. (WIRL 2016.)

Kirjallinen viestintä on vuorovaikutteista, jos sitä seuraa reaktio tai toiminta. Kirjallisessa viestinnässä tärkeää on viestin selkeys ja silmäilävyys, jotta lukeminen ja ymmärtäminen ei vie vastaanottajalta turhaa aikaa. Kirjallisia kanavia ovat esimerkiksi organisaation uutiskirjeet ja sähköposti. Sähköposti on nopea tapa tavoittaa, mutta vastaanottajan sähköpostitulva voi häiritä viestin vastaanottamista. Esimerkiksi pikaviestisovellus, kuten WhatsApp tai Lync, voi olla joissain tapauksissa tehokkaampi kuin sähköposti. Uutiskirje voidaan julkaista yrityksen ilmoitustaululla, joka voi olla fyysinen taulu johon kerätään asioita tai sähköinen versio esimerkiksi intranetissä. Se voidaan myös jakaa kaikille paperiversiona tai lähettää sähköpostilla. Tärkeää on, että viesti saavuttaa kaikki vastaanottajansa. (Kortesuo ym. 2014, 181-183.)

Teknologia on osa elämäämme niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Ihmisillä on vapaa-ajallaan käytössä erilaista teknologiaa ja sovelluksia, jolloin niitä on alettu soveltamaan myös työelämässä. (Åhlberg 2013.) Monelle sosiaalinen media on yksityiselämän vuorovaikutuskanava, mutta sitä on alettu käyttää myös työelämän viestinnässä enenevissä määrin, erityisesti organisaation ulkoisessa viestinnässä, mutta myös sisäisenä kanavana. Sillä voi korvata sekä täydentää kasvokkaisviestintää. (Juholin 216-218.) Sosiaalisen median käyttäminen yrityksen sisäisessä

viestinnässä sisältää myös huonoja puolia. Kaikki eivät välttämättä käytä sosiaalista mediaa ja heitä ei voi siihen edes velvoittaa. Jos sosiaalinen media on merkittävä osa yrityksen sisäistä viestintää, voi palvelun ulkopuoliset henkilöt tuntea itsensä ulkopuoliseksi koko työyhteisössä. Luottamuksellisen tiedon jakaminen ja tallentaminen sosiaalisessa mediassa ei ole järkevää. Se voi toimia vapaamuotoisemman, yhteisöllisyyttä edistävän keskustelun paikkana. (Kortesuo ym. 2014, 184.)

Intranet on yrityksen sisäinen viestintäkanava. Alunperin se on mielletty yksisuuntaiseksi tiedotuskanavaksi. (Juholin 2013, 216.) Tällä hetkellä ollaan siirtymässä vuorovaikutteiseen intranetiin (Juholin 2013, 216). Intranet toimii lähes muuttumattoman tiedon tallennuspaikkana ja sinne on syytä koota tiedot, joita tarvitaan säännöllisesti (Kortesuo ym. 2014, 184). Sosiaalinen intranet on perinteisen yksisuuntaisen tiedotuskanavan ja sosiaalisen median yhdistelmä. Siinä on mahdollistettu vuorovaikutteinen kommunikointi, jolloin se ei ole vain paikka etsiä tietoa. Sen käyttöönotto vaatii sitoutumista yrityksen henkilökunnalta, sillä se ei toimi tehokkaasti, jos koko henkilökunta ei sitoudu sitä käyttämään. (Åhlberg 2013.) Sosiaalinen intranet mahdollistaa dokumenttien luomisen yhdessä ja niiden kommentoinnin. Yksilöt voivat tehdä statuspäivityksiä ja tilata uutisia olennaisista projekteista tai tiimeistä. Se mahdollistaa avoimen yrityskulttuurin ja keskusteluja voidaan käydä julkisesti koko organisaation kesken, mutta myös tiimien sisäisesti. (Kortesuo ym. 2014, 185.) Teknologian ja uusien kanavien tarkoituksena on yksinkertaistaa ja helpottaa viestintää. Jos näin ei ole, on syytä miettiä kanavien tarpeellisuutta. (Åhlberg 2013.)

### 2.2.3 Haasteet

Useimmat organisaation ongelmat johtuvat epäonnistuneesta ja toimimattomasta viestinnästä. Kansonen (2016) mainitsee blogikirjoituksessaan viisi viestinnän haastetta. Ensimmäinen on vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen tietotyössä. Vuorovaikutusta ja viestintää pidetään itsestäänselvyytenä, jolloin ne eivät ole

tarkoituksenmukaisia ja tuloksellisia toimintoja. Toinen on viestinnän ymmärtäminen vanhanaikaisena yksisuuntaisena tiedottamisena. Viestinnän täytyy olla vuorovaikutteista ja puhumisen lisäksi täytyy osata kuunnella. Kolmantena haasteena on vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Niiden kehittäminen tulee nähdä yhtenä tärkeimpänä osaamisen kehittämisen alueena. Neljäs haaste on, etteivät työyhteisön jäsenet puhu samaa kieltä. Vaikka työntekijöillä olisi sama äidinkieli, eri alojen asiantuntijat voivat puhua asioista eri termein, jolloin he eivät ymmärrä toisiaan. Viidentenä haasteena on, ettei työyhteisön jäsenillä ole aikaa tai paikkaa kohtaamisille. Työntekijät joko istuvat omissa huoneissaan työnsä ääressä tai liikkuvat paikasta toiseen eivätkä ehdi näkemään kollegojaan ja keskustelemaan keskenään. Kohtaamiset ja keskustelut tekevät joukosta yksilöitä työyhteisön. (Kansonen 2016.)

Tervola (2008) listaa artikkelissaan seitsemän haastetta, joihin yritys voi kompastua sisäisessä viestinnässään. Johdon sitoutumattomuus viestintään on ensimmäinen kompastuskivi. Vaikka viestintäosasto hallitsee viestinnän salat, he eivät voi korvata esimiestä. Viestintäosaston tarkoitus on tukea esimiehiä viestinnässä. Toinen haaste on ennakoivan viestinnän puutteellisuus. Viestintä ei toimi, jos siihen panostetaan vain kriisitilanteissa. Toimivan ja avoimen viestinnän perusta luodaan silloin kun yrityksellä menee hyvin. Erityisesti muutostilanteissa saattaa organisaation sisällä syntyä huhuja. Niiden syntymistä tulisi pyrkiä hillitsemään avoimella viestinnällä, jotta huhuille ei jää tilaa. Huhujen käsittely vie työaikaa ja ne voivat estää oikeiden viestien kulun. Neljäs ongelma on ristiriitaiset viestit organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. Jos organisaation sisällä on ongelmia, ei niitä kannata kaunistella organisaation ulkopuolisille. Tämä vaikuttaa organisaation uskottavuuteen. Viidentenä kompastuskivenä artikkelissa mainitaan väärän kanavan valinta. Kanavaa valittaessa tulisi ottaa huomioon kohderyhmä, jolle viestitään. Tärkeintä on, että viesti tavoittaa vastaanottajat. Kuudes haaste on muutoksien yksisuuntainen tiedottaminen johtotasolta ilman minkäänlaista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Työntekijät ovat vastaanottavaisempia muutoksille, jos niistä käydään vuorovaikutteista keskustelua ja heille annetaan

mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä muutoksista. Viimeisenä kompastuskivenä artikkelissa on listattu sisäisen viestinnän suunnittelemattomuus. Organisaation tulee määrittää tavoitteita sisäiselle viestinnälle ja niiden avulla suunnitella viestintä käytännön tasolla ja myös mitata sen onnistumista. (Tervola 2008.)

#### 2.2.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on yrityksen persoonallisuus ja ydin, miten henkilöstö toimii ja on vuorovaikutuksessa keskenään. Se on monimutkainen kokonaisuus, joka kehittyy asteittain strategian, johtajuuden ja muiden olosuhteiden mukana. Se uudistuu itsestään ja kehittyy hitaasti, mutta sen kehitykseen ja kehittämiseen voi myös vaikuttaa. (Katzenbach, Oelschlegel & Thomas 2016.) Juholinin (2013, 197-198) mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu ylhäältä alaspäin ja se henkilöityy usein johtajaan, koska johtajat toimivat organisaation suunnannäyttäjinä ja heidän toimintaa seurataan.

Klassikoksi muodostuneen Edgar Scheinin mallin mukaan organisaatiokulttuurissa on kolme eri tasoa. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit eli näkyvät osat. Nämä kaikki on havaittavissa vieraillessa organisaatiossa. Siihen kuuluvat esimerkiksi pukeutuminen, ulkoiset puitteet ja palvelu. Toisella tasolla ovat arvot ja normit. Niiden näkeminen vaatii keskustelua ja pohdintaa. Ne vastaavat kysymyksiin, mitä työyhteisössä arvostetaan ja miten se näkyy toiminnassa. Kolmannella tasolla ovat pohjimmaiset perusoletukset. Niitä on vaikea kuvailla ja määrittää, sillä ne ovat usein itsestäänselvyksiä, joita työyhteisön jäsenet eivät tunnista. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2017.) Kuvio 2 havainnoillistaa Edgar Scheinin mallia.





Kuvio 2. Edgar Scheinin malli

Rantanen (2016) listaa blogitekstissään viisi vinkkiä, miten kehittää yrityskulttuuria. Jotta yrityskulttuuria voi kehittää, tulee ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Yrityskulttuuri vastaa kysymykseen, miten meillä toimitaan. Se sisältää yrityksen tavat ja käytänteet, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin. (Rantanen 2016.)

Henkilöstön sitoutuminen mielletään usein osaksi yrityskulttuuria, mutta yrityskulttuuria kehittäessä on tärkeää ymmärtää näiden ero. Sitoutuminen kertoo, miten henkilöstö kokee yrityskulttuurin eli toimintatavat ja mitä mieltä he ovat yrityskulttuurista. Kuuntelemalla henkilöstön tarpeita ja kehittämällä toimintoja niiden mukaisesti, henkilöstö sitoutuu automaattisesti yrityskulttuuriin paremmin. Yrityskulttuuri on strategian tuomista käytäntöön, jolloin on tärkeää, että myös johtotaso sitoutuu siihen eikä koe olevansa sen yläpuolella. Johtotason tulee omalla esimerkillään viedä muita kohti muutoksia. Esimiehet eivät voi olettaa muiden toimivan heidän esittämällä tavalla, jos he eivät itse sitoudu toimimaan niin. Ennen kuin kehitystä kannattaa suunnitella, on tärkeää nähdä nykytila ja tunnistaa kehityksen tarve. Kulttuurin kehittyminen vie aikaa, etenkin jos

toimintatapojen muutokset ovat merkittäviä. Kehitystä tulee mitata ja ohjata, jotta tavoitekulttuuriin päästään. Kehitystä voidaan mitata arvioimalla toimintatapojen omaksumista ja strategian toteutumista yksilötasolla. On tärkeää, että strategia on tuotu myös yksilötasolle tavoitteiksi, jotta sen toteutuminen ja kulttuurin kehittyminen on todennäköisempää. (Rantanen 2016.)

### 2.2.5 Esimiesviestintä

Johtajien ja johtoryhmän tehtävänä on saattaa oleellinen tieto koko työyhteisön tietoon. Heidän roolinsa on merkittävä, sillä useimmiten heillä on kattavin ja uusin tieto kaikesta. Esimiesviestinnässä on neljä eri sisällöllistä aluetta: Organisaatiotaso, yksikkötaso, yksilötaso ja konsernitaso. Organisaatiotasoon kuuluvat yrityksen visio, strategia, suunnitelmat ja tavoitteet sekä myös toimintaympäristön muutokset. Yksikkötasolle kuuluu kaikki organisaatiotason asiat, mutta tarkennettuna yksiköiden tai tiimien tasoille. Yksilötaso sisältää viestinnän alaisten kanssa. Konsernitason viestintä tapahtuu alan asiantuntijoiden ja osaajien kanssa. (Juholin 2013, 196.)

Henkilöstö on tärkein sidosryhmä johtoryhmälle. Henkilöstöllä on usein suuret odotukset johtoryhmän viestintää kohtaan, koska heidän tekemät päätökset vaikuttavat jokaiseen työyhteisön jäseneseen jollain tavalla. Johtoryhmän viestintä jakautuu kahteen osa-alueeseen; päätösten ja niiden valmistelun tiedottamiseen sekä sidosryhmien kuuntelemiseen ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. (Juholin 2013, 196.)

Esimiesviestinnän toimivuus vaikuttaa henkilöstön motivaatioon, sitoutuneisuuteen, luovuuteen sekä mielikuviin työyhteisöstä. Sen tehtävänä on tulevien asioiden ennakointi ja valmistelu, päätösten ja niiden vaikutusten tiedottaminen, organisaation ulkoiseen ja sisäiseen keskusteluun osallistuminen, henkilöstön kuunteleminen, palautteen vastaanottaminen ja antaminen sekä vapaamuotoinen keskustelu henkilöstön kanssa. Esimiehen läsnäolo ja näkyminen työyhteisön arjessa on merkittävää. Johtajia pidetään suunnannäyttäjinä ja heidän

tekemistään seurataan. Esimerkiksi helposti tavoitettava ja lähestyttävä johtaja näyttää omalla esimerkillään mallia avoimen ilmapiirin luomisessa. (Juholin 2013, 196-201.)

Vuorimaa (2014) listaa artikkelissaan viisi vinkkiä parempaan esimiesviestintään. Taitavalla esimiesviestinnällä voi ohjata henkilöstöä tavoitteiden suuntaan ja innostaa heitä työhönsä. Viestintää on myös se, että esimies ei viesti. Esimiehen läsnäolo on tärkeää alaisille ja viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, eikä vain tiedottamista ylhäältä alaspäin. Työntekijöille tulee antaa aikaa lähestyä esimiestä ja toisinpäin. Toinen tärkeä ominaisuus on viestinnän selkeys ja johdonmukaisuus. Esimiehen on ensin itse sisäistettävä tieto, josta viestii. Kaikella tiedolla ei tarvitse kuormittaa kaikkia, vaan olennaista on miettiä, mikä tieto on tarpeellista kenellekin. Johdonmukaisella viestinnällä varmistetaan asian ymmärrys. Usein ei riitä, että viestittävä asia esitetään kerran yhdessä tiimipalaverissa. Tutkimusten mukaan ymmärtäminen vaatii asian toistamista ja tähän kannattaa käyttää myös eri kanavia. Ihmiset tulkitsevat asioita eri tavalla ja esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät hänen viestinsä. Tämä tulee tehdä rakentevasti, arvostelematta yksilöiden ymmärryskykyä. Viimeinen vinkki on aitouden ja esimiehen oman uskon näkyminen viestinnässä. Olemalla oma itsensä, esimies antaa inhimillisen kuvan itsestään ja pääsee lähemmäs työntekijöitä. Uskomalla itse viestittävään asiaan, on todennäköisempää, että kuulijatkin uskovat siihen. (Vuorimaa 2014.)

## 2.2.6 Muutosviestintä

Tilasta tai tilanteesta toiseen siirtymistä kutsutaan muutokseksi. Työelämässä muutokseen liittyy usein tavoitteita ja ne vaativat muuntautumiskykyä niin yksilöiltä kuin yhteisöiltä muutoksesta riippuen. Muutoksilla haetaan usein parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Juholin 2009, 320.) Suomen kielessä on muutokselle vain yksi sana, mutta englannissa on kaksi. Sanalla change tarkoitetaan konkreettista muutosta esimerkiksi työnteon käytännöissä. Sanalla

transformation taas tarkoitetaan kokonaisvaltaista muodonmuutosta, kuten organisaation perusoletusten muuttumista. Tämä vaatii usein täysin uusia toimintatapoja ja vanhojen tapojen unohtamista ainakin osittain. (Juholin 2013, 388.)

Muutosviestinnästä puhutaan nykyisin erillisenä viestinnän osana vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosviestinnän tehtävä on kuvata muutosta, lisätä ymmärrystä siitä, selittää muutoksen syitä ja tavoitteita sekä käsitellä tuloksia ja haasteita. Muutostilanteissa yksilöiden tiedonhalu, kysymykset ja halu keskustella lisääntyy. Keskeisiä tavoitteita muutosviestinnälle ovat; henkilöstön ymmärrys muutoksesta ja sen syistä sekä siitä, miten muutos etenee. Lisäksi on tärkeää mahdollistaa vuorovaikutteinen keskustelu ja kysymysten esittäminen ja vastaaminen koko henkilökunnalle. Avoimen keskustelun kautta organisaatio pystyy hyödyntämään yksilöiden osaamisen mahdollisimman hyvin. (Juholin 2009, 320-323.)

Organisaation muutoksiin suhtaudutaan eri tavoin. Se voi herättää pelkoa ja epävarmuutta tai se voidaan kokea mahdollisuutena. Muutostilanteessa on tärkeää saada työyhteisön jäsenet sitoutumaan muutokseen.

Suhtautumiseen voidaan vaikuttaa hyvällä viestinnällä. Kun yhteisön jäsenet ymmärtävät muutoksen syyt ja seuraukset sekä hyväksyvät ne, he voivat sitoutua muutokseen. Johdon asema on muutoksessa tärkeä, sillä heiltä odotetaan tilanteiden ennakointia ja tapoja selviytyä eteenpäin muutoksessa. Lisäksi on olennaista, että johto on läsnä työyhteisössä, jotta työntekijöillä on mahdollisuus esittää kysymyksiä suoraan johdolle, jolloin vältetään vääriltä johtopäätöksiltä ja turhilta käytäväkeskusteluilta. Käytäväkeskustelut voivat olla myös positiivisia, sillä työntekijät voivat näin jakaa omia tuntemuksiaan ja mielipiteitään, mutta keskustelujen johtaessa spekulatioon ja huhuihin, ne aiheuttavat turhaa epävarmuutta työyhteisössä. Muutosviestinnän tulee olla selkeää ja johdonmukaista, jolloin turhilta epäselvyyksiltä vältetään. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa myös, millä tavalla siitä viestitään; onko viestintä vain tiedottamista johdolta työntekijöille vai onko se vuorovaikutteista. Kaikkea vastuuta ei voi kuitenkaan laittaa pelkästään johdolle. Yksilön oma vastuu

ottaa selvää asioista korostuu nykypäivänä yhä enemmän. (Juholin 2009, 323-325.)

Muutoksen kokeminen riippuu myös yksilön asemasta ja työtehtävistä. Yleensä johto asettuu muutoksen puolestapuhujaksi ja pyrkii viemään muutosta eteenpäin. Joskus johto on niin sitoutunut muutokseen, ettei halua vastaanottaa kritiikkiä tai muutosvastarintaa, jolloin organisaatio menettää vuorovaikutteisen viestinnän johdon ja muun työyhteisön välillä. Kritiikki ei ole huono asia, vaan sen avulla voidaan kehittää organisaatiota ja sen toimintatapoja. (Juholin 2013, 389-390.)

Mitä merkittävämpi muutos, sitä enemmän se vaatii vuorovaikutteista ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Yleensä muutoksen merkittävyyden noustessa, myös muutosvastarintaa esiintyy enemmän. Vuorovaikutteisella viestinnällä pyritään hallitsemaan muutoksen toteutumista ja vähentämään muutosvastarintaa kertomalla avoimesti ja tasapuolisesti muutoksen syistä ja tavoitteista. (Juholin 2013, 391-392.)

### 3 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Tässä luvussa käsitellään sisäisen viestinnän suunnittelua strategisesta ja operationaalisesta näkökulmasta. Viestintä vaatii suunnitelmallisuutta, mutta liian yksityiskohtaiset suunnitelmat tekee organisaatiosta jäykän ja reagointikyky sekä -nopeus heikkenee (Juholin 2013, 87).

Kuvio 2 havainnoillistaa viestinnän suunnitteluprosessia. Kuvion pohjalla on ajatus, että jokainen viestinnän toimi pohjautuu strategiaan.

Perusmäärittely koostuu nykytilan kartoittamisesta. Määritellään, mitä organisaation viestintään kuuluu, mitä sidosryhmiä ja foorumeita organisaatiolla on ja miten viestintävastuut ja -oikeudet jakautuvat.

Viestinnän suunnittelun tarkoitus on, että yhteisesti sovitut tavoitteet näkyvät käytännön työssä organisaation jokaisella alueella. (Juholin 2013, 95-96.)



Kuvio 2. Viestinnän suunnittelukehikko (Juholin 2013, 95)

### 3.1 Viestintästrategia

Wrightin (2012,19) mukaan viestintästrategiaa voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta; strategia, rakenne, järjestelmät, vaatimukset ja taidot. Viestintästrategia pohjautuu aina liiketoimintastrategiaan ja tämä on usein organisaatioille ongelma, sillä liiketoimintastrategia on harvoin selkeästi määritelty. Viestintästrategialla tehdään liiketoimintastrategiasta avoin ja näkyvä ja sitoutetaan työntekijät ja kollegat strategiaan ja yritykseen. (Wright 2012, 19.)

Tavoitteiden asettaminen on helppoa, mutta niiden muuttaminen tahtotilaksi vaatii enemmän työtä. Osallistamalla henkilöstöä viestintästrategian suunnitteluun, he saavat vaikuttaa siihen, sisäistävät sen ja myös sitoutuvat siihen paremmin. Muun henkilöstön lisäksi, myös johdon täytyy olla sitoutunut tavoitteiden määrittelyyn. (Juholin 2013, 127-128.) Viestintästrategiaa ei voi tehdä esimerkiksi viestintäosasto yksin, vaan sen tulee olla koko organisaation yhteinen näkemys, miten organisaatiossa kommunikoidaan (Juholin 2013, 88).

Moni yrityksistä on luopunut erillisestä viestintästrategiasta. Sen on korvannut viestinnän strategiset suunnitelmat, linjaukset ja tavoitteet. Ero ei ole merkittävä, mutta olennaista on nähdä strategisen ja operatiivisen suunnittelun eli käytännön toimien suunnittelun välinen ero. Strategisen suunnitelman ja linjausten on tarkoitus antaa toiminnalle suunta ja pohja. (Juholin 2013, 86.)

Juholinin (2013, 127) mukaan strategia tai strateginen suunnitelma on väline tulevaisuuden tekemiselle ja sitä hyödyntää koko organisaatio. Sillä varmistetaan vision mukainen toiminta. Organisaation koko toiminta tulee olla liitettyä strategiaan ja se on hyödytön, jos se nähdään irrallisena osana. (Juholin 2013, 127.) Isommissa organisaatioissa strategian tai strategisen suunnitelman merkitys on olennainen ja sitä käytetään esimerkiksi arviointiin, suunnitteluun ja perehdytykseen (Juholin 2013, 87).

Viestintästrategiassa avataan, miten määriteltyihin tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää nykytilan ja tulevaisuuden

tarkastelu, jotta tiedetään, mitä kehittää ja osataan varautua tulevaisuuden muutoksiin. Tavoitteet toimivat kahdessa eri tarkoituksessa: Ne antavat linjan toiminnalle sekä niiden avulla voidaan mitata strategian toteutumista. Strategiset tavoitteet kuvaavat viestinnän lopputulosta ja saavutuksia. (Juholin 2013, 131-132.) Kuten Wrightin, (2012, 19) niin myös Juholinin (2013, 137) mukaan viestintästrategia tulee johtaa organisaation liiketoimintastrategiasta. Viestinnän strategian suunnittelun pohjana tulee olla myös tutkimuksia tai analyyskejä nykytilasta, jotta tiedetään, mitä tulee kehittää (Juholin 2013, 93).

### 3.2 Viestintäsuunnitelma

Kortesuon ym. (2014, 179-180) mukaan toimiva viestintäsuunnitelma koostuu vastauksista seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi viestitään?
- Mitä viestitään?
- Kenelle viestitään?
- Kuka viestii?
- Miten vastaanottaja tavoitetaan?
- Milloin viestitään?
- Mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit?

Vastauksilla määritellään viestin tavoite, asian sisältö, kohderyhmä tai henkilö, vastuun jakautuminen, käytettävät kanavat, ajoitus ja ajalliset sekä taloudelliset resurssit. (Kortesuon ym. 2014, 179-180.)

Viestintäsuunnitelmassa muutetaan strategia käytännön toimiksi, joilla tavoitellaan sitä haavekuvaa tai ihannetilaa, joka on strategiassa määritelty. Suunnitelman on tarkoitus ohjata ja linjata toimintaa. Viestintäsuunnitelmalle ei ole määriteltyä sisältöä tai laajuutta ja ne vaihtelevat organisaatioiden välillä merkittävästi. Suunnitelma on hyödyllinen ennakoimattomissa tilanteissa, jos esimerkiksi henkilöstö muuttuu. Tiedon ja käytäntöjen siirtäminen muille on helpompaa, jos ne



ovat dokumentoituna. Mitä suurempi organisaatio, sitä tärkeämpää on, että toiminta on suunniteltua. (Juholin 2013, 141-142.)

Juholinin (2013, 143) mukaan viestinnän suunnittelua voidaan jakaa osa-alueisiin; arkipäiväisen viestinnän suuntaviivat, tiedostettavat ja jatkuvat työtehtävät, yksittäiset tehtävät ja projektit strategian toteuttamiseksi sekä ohjeistukset ja prosessikuvaukset. Osa näistä kehittyy säännöllisiksi toimintatavoiksi ja osa vaatii tarkkaa suunnitelmaa.

Arkipäiväinen viestintä on organisaation toiminnan perusta. Siihen kuuluvat jatkuva tiedon ja kokemusten vaihtaminen työyhteisön jäsenten välillä. Sen sisällöt on määritettävä paikallisesti esimerkiksi koko organisaation sekä tiimien tasolla. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma vastuunsa osallistumisesta päivittäiseen viestintään. Se on onnistunutta, kun jokaisella on saatavilla tieto, jota työssään tarvitsee. Arkipäiväinen viestintä on reaaliaikaista ja muotoutuu vuorovaikutushetkellä, mutta sitä tulee linjata, jotta se edistää strategian tai tavoitteiden toteutumista. Suuntaviivat päivittäisviestinnässä helpottavat erityisesti yllättävien tilanteiden käsittelyä ja niihin reagoimista. (Juholin 2013, 143-145.)

Tiedostettavia ja jatkuvia viestinnän tehtäviä voivat olla esimerkiksi kehityskeskustelut tai strategiaproessit. Niille on määritettävissä selkeä aikataulu ja ajankohta, jolloin ne on järkevää sijoittaa vuosikelloon. Sen avulla tulevien toimenpiteiden ja tehtävien hahmottaminen on helppoa. Vuosikelloon voi sijoittaa myös yksittäisiä tehtäviä tai projekteja sen mukaan, kun ne tulevat tietoon. Jos kyse on yhden kerran tapahtuvasta toimenpiteestä tai projektista, on sille tehtävä oma suunnitelma, jossa avataan tarkemmin kyseistä projektia, sen aikataulua ja strategian edistämistä. (Juholin 2013, 149-151.)

Ohjeistusten ja prosessikuvausten tarkoituksena on laadun ja tyylin säilyttäminen viestinnässä, huolimatta yksilöstä, joka tehtävää toteuttaa. Ohjeistuksen voi tehdä mille tahansa toiminnolle organisaatiossa. Ohjeita on suositeltavaa testata ennen julkistamista. (Juholin 2013, 160-161.)

Vastuiden määrittely on osa viestinnän perusmäärittelyä, mutta ne tulee määritellä tarkemmin operatiivisessa suunnitelmassa. Ne voidaan määritellä esimerkiksi tiimeittäin tai asioiden sekä ammattitaidon mukaan. Viestintätiimillä on usein omat vastuualueensa ja käytännön päävastuu on esimiehillä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin velvollisuus jakaa ja etsiä tietoa. (Juholin 2013, 162-163.)

### 3.3 Seuranta ja mittaus

Viestinnän onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata reaaliajassa sekä mitata ja arvioida pitkällä aikavälillä. Seuraamisen ja mittaamisen avulla voidaan määrittää uusia tavoitteita ja kehittää viestintää. (Juholin 2013, 414.) Tällöin syntyy jatkumo, joka havainnoillistettiin pääluvun alussa kuviossa 2.

Luotauksella pyritään havaitsemaan heikkoja signaaleja, jotka voivat olla täysin tiedostamattomia. Seuranta keskittyy tämän hetkisiin tapahtumiin ja siihen, miten asiat toteutuvat. Muutostilanteissa seuraaminen on tärkeää, jotta tilanteeseen osataan reagoida nopeasti. Auditointi on määrämuotoista ja objektiivista arviointia asioiden toteutuksesta ja sen toteuttaa usein ulkopuolinen taho. Mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jolla pyritään selvittämään toiminnan kannalta oleellisia asioita. Arvioinnilla pyritään toiminnan kehittämiseen. Se on jatkuva prosessi ja perustuu organisaation tavoitteiden, yleisten toimintaehtojen ja velvollisuuksien toteutumiseen. Arviointi käsittelee suunnittelua, toteutusta, tuloksia ja kehitystarpeita. (Juholin 2013, 414-416.)

Viestinnälle on määritetty usein tarkoitus ja tavoitteet, joiden toteutumista mitataan. Mittauksessa voidaan nähdä kolme tasoa, joilla mittaus suoritetaan. Ensimmäisellä tasolla on tuotoksen mittaaminen. Tuotos mittaa viestin tavoittavuutta sekä sisällöllistä, määrällistä ja laadullista puolta. Toinen mittari on tulos, jolla mitataan viestinnän vaikutuksia kohderyhmissä. Kolmannella mittarilla, liiketoimintavaikutuksella, mitataan viestinnän vaikutuksia organisaation liiketoimintaan, kuten tulokseen. (Pirinen 2016.)

#### 4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN HAASTATTELUN, TYÖPAJAN JA IDEOINTITYÖKALUN AVULLA

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatiot ja toiminnallisen osuuden taustaa, toteutusta ja tuloksia. Sisäisen viestinnän kehittämisen suunnittelussa on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua, osallistavaa työpajaa ja ideointityökaluna miellekarttaa.

##### 4.1 Toimeksiantajat

Opinnäytetyöni toimeksiantaja yrityksenä on Lahden Messut Oy ja Lahden Sibeliustalo Oy. Molemmat ovat Lahdessa toimivia tapahtuma-alan yrityksiä, jotka yhdistivät voimavaransa sulautumalla yhdeksi organisaatioksi vuoden 2017 alusta. Heillä on ollut uusi yhteinen toimitusjohtaja maaliskuusta 2016 alkaen. Uuden katto-organisaation nimi on KOKO Lahti Oy. Molempien talojen nimet ja brändit säilyvät yhteisen organisaation aputoiminiminä. (Lahden Sibeliustalo Oy 2017a.) Muutos on kokonaisvaltainen, sillä organisaatioiden perusolettamukset yhdistyvät ja muuttuvat (Juholin 2013, 388). Tämä vaikuttaa toimintatapoihin ja rakenteisiin ja fuusion myötä kaikkia toimintoja tulee tarkastella uuden organisaation näkökulmasta.

Lahden Messut Oy kutsuu itseään täyden palvelun tapahtumataloksi. Yritys toteuttaa monipuolisesti messuja, näyttelyitä sekä yritystapahtumia. Toiminnan pääajatuksena on sitoutua asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Tilat Lahden Urheilu- ja messukeskuksessa ovat muuntautumiskykyiset ja modernit. Tekninen palvelu huolehtii tilaisuuksien toteutuksesta ja tarvittaessa kalusteita ja rakenteita vuokrataan myös talon ulkopuolelle. (Lahden Messut Oy 2017a.)

Sibeliustalo Oy on kongressi- ja konserttikeskus, joka tarjoaa palveluja monipuolisesti niin yksityis- kuin yrittäjäasiakkaille. Talosta löytyy puitteet isommille sekä pienemmille kokouksille ja juhlille. Tilojen lisäksi on myös mahdollista tilata valmiit kokous- tai juhlapaketit. Ohjelmisto tarjoaa

laidasta laitaan tapahtumia ja konsertteja eri ikäisille. (Lahden Sibeliustalo Oy 2017b.)

Fuusion tarkoituksena on vahvistaa molempien talojen toimintaa sekä laajentaa toimintaa myös talojen ulkopuolelle. Vaikka Lahti on yksi Suomen merkittävimpiä tapahtumakaupunkeja, tulee toimintaa kehittää jatkossa, jotta asema säilytetään. Fuusio antaa kehitykselle paremmat edellytykset. (Lahden Sibeliustalo Oy 2015.)

#### 4.2 Toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelin yritysten uutta yhteistä toimitusjohtajaa, Emilia Mäkeä, hänen näkemyksistään koskien sisäistä viestintää, sillä halusin saada myös johdon näkökulman tuotokseeni. Johdon tulee olla sitoutunut viestinnän tavoitteiden suunnitteluun, sillä tavoitteet tulee asettaa koko organisaation yhteisen näkemyksen mukaan (Juholin 2013, 88). Haastattelun oli tarkoitus antaa myös pohjaa ja raameja tuotoksen eli sisäisen viestinnän ohjeistuksen rakentamiselle. Toimitusjohtajan haastattelun kysymykset (LIITE 1) valikoituivat lukemani teorian sekä opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta.

Haastattelussa oli piirteitä puolistrukturoidusta haastattelusta ja teemahaastattelusta. Kysymykset olivat määritelty etukäteen, mutta haastattelu pyrittiin pitämään keskustelevana. Kysymykset olivat avoimia ja niillä saatiin kvalitatiivista tutkimusaineistoa. (Tilastokeskus 2017.)

Toimeksiantajaorganisaatioilla on ollut yhteinen toimitusjohtaja maaliskuusta 2016 alkaen. Talojen toiminta yhdistyi vuoden 2017 alusta ja siihen asti hän johti organisaatioita erikseen, lukuun ottamatta yhteistoimintaneuvotteluita ja muutamia yhteistyökuvioita. Suoritin haastattelun ollessani harjoittelussa Lahden Messut Oy:llä.

Haastattelussa kysyin Mäeltä hänen näkemyksiään sisäisen viestinnän nykytilasta organisaatioissa sekä uuden organisaation viestinnällisistä tavoitteista, vastuista, kanavista ja käytänteistä. Mäki (2016) kertoi, että henkilöstö ottaa hyvin tietoa vastaan ja uskaltaa kysyä asioista

tarvittaessa. Lisäksi henkilöstöinfojen järjestäminen samaan aikaan kaikille uuden organisaation jäsenille on toiminut hyvin. Ongelmaksi hän kokee tiedottamisen määrän viimeisen vuoden aikana. Tiedotettavaa on ollut paljon ja tiedon käsittely on varmasti tuottanut haasteita monille. Omalta kohdaltaan hän mietti, onko muistanut tiedottaa kaikista tarvittavista asioista oikeille henkilöille. (Mäki 2016). Organisaatiossa on tapahtunut ja tapahtuu tälläkin hetkellä merkittäviä muutoksia, mikä lisää viestinnän ja vuorovaikutteisen keskustelun tarvetta (Juholin 2013, 391-392). Liiallinen tiedon määrä voi olla kuormittavaa (Juholin 2013, 214), mutta muutostilanteissa yleensä tieto ei lisää tuskaa, vaan päinvastoin (Juholin 2013, 393).

Uuden organisaation sisäisen viestinnän tavoitteeksi Mäki (2016) mainitsee avoimen ja koko henkilöstön tavoittavan tiedonkulun. Tavoitteita on helppo määrittää, mutta niiden muuttaminen koko työyhteisön tahtotilaksi vaatii enemmän ponnisteluja. Tavoitteiden tulee vastata koko organisaation näkemyksiä, jotta työyhteisön jäsenten on helpompi sisäistää ne ja sitoutua niihin. (Juholin 2013, 127-128.)

Jatkossa tiimien esimiehet saavat vastuuta sisäisestä viestinnästä. Päävastuu on kuitenkin toimitusjohtajalla sekä viestintäpäälliköllä. (Mäki 2016.) Vastuiden jakaminen on osa operationaalista viestinnän suunnittelua. Vastuun voi jakaa osaamisen mukaan tai esimerkiksi tiimeittäin. Useissa organisaatioissa päävastuu käytännön viestinnästä on esimiehillä, mutta viestintätiimillä on oma roolinsa. Jokaisella yksilöllä on myös velvollisuus jakaa ja etsiä tarvittavia tietoja. (Juholin 2013, 162-163.)

Hyviksi kanaviksi Mäki (2016) toteaa sähköpostin, puhelimen, palaverit ja infotilaisuudet sekä kasvokkaisviestinnän. Hän ei sulje pois sosiaalista intranetiä tai pikaviestipalveluja, mutta niiden käyttöönotto vaatii sitoutumista koko työyhteisöltä, jotta ne ovat tehokkaita (Mäki 2016). Sosiaalisesta intranetistä ei saada hyötyä irti ja tieto ei kulje, jos koko henkilöstö, johtoa myöden, eivät sitoudu sitä käyttämään. Uusien kanavien tarkoitus on helpottaa viestintää ja jos se ei toteudu, tulee punnita kanavan

tarpeellisuutta. Kanavia valitessa on tärkeää huomioida käyttäjien ja työelämän tarpeet. (Åhlberg 2013.)

Uudessa organisaatiossa on tarkoitus säilyttää Lahden Sibeliustalo Oy:n perehdytyskäytänteet. Perehdytysjakso kestää kaksi viikkoa ja tiimin esimies vastaa omaan tiimiin tulevien uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Kehityskeskusteluiden käytänteet ovat sovittavissa tiimikohtaisesti. Ylimmän esimiehen eli Mäen kanssa niitä käydään kaksi kertaa vuodessa, mutta hän toivoo, että tiimien esimiehet käyvät niitä useammin tiimiläistensä kanssa. (Mäki 2016.)

Sisäisen viestinnän ohjeistukselta Mäki (2016) toivoo vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miksi sisäinen viestintä on tärkeää? Mitä välineitä sisäiseen viestintään toivotaan? Miten viestitään tai mikä on hyvä tapa viestiä? (Mäki 2016.)

### 4.3 Työpaja

Järjestin toimeksiantajaorganisaatioiden henkilökuntaa osallistavan työpajan, jotta sain heidän näkemyksensä sisäisen viestinnän nykytilasta molemmissa organisaatioissa sekä miten sisäistä viestintää tulisi kehittää uutta yhteistä organisaatiota varten. Alaluvuissa avataan tarkemmin työpajan taustoja, toteutusta ja tuloksia.

#### 4.3.1 Taustat

Olin päättänyt opinnäytetyöni aiheeksi sisäisen viestinnän ennen kuin sain toimeksiannon, sillä se kiinnostaa minua ja halusin syventyä siihen paremmin. Olen myös huomannut työskennellessäni useissa yrityksissä, että tarvetta sisäisen viestinnän kehittämiseen on. Lahden Messut Oy ja Sibeliustalo Oy valikoituivat mahdolliseksi toimeksiantajaksi, kun kuulin organisaatioiden tulevasta fuusiosta. Kahden organisaation sulautuessa yhdeksi, on selvää, että muutoksia tulee ja kaikkia toimintoja tulee tarkastella uuden organisaation näkökulmasta. Näistä esimerkkinä on yhteistoimintaneuvottelut, jotka käytiin sulautuvissa yrityksissä syksyllä

2016. Näiden neuvotteluiden tarkoituksena oli järjestellä toimintoja sekä työnkuvia uudelleen (Lahden Sibeliustalo Oy 2017). Yhdistyvissä organisaatioissa on omat yrityskulttuurit; toimintatavat ja käytänteet. Uuden organisaation myötä, tulee toimintatapoja ja käytänteitä yhtenäistää, jolloin myös muodostuu uusi yhteinen yrityskulttuuri. Tästä syystä näin Lahden Messut Oy:llä ja Sibeliustalo Oy:llä olevan tarvetta sisäisen viestinnän yhtenäistämiseksi ja kehittämiseksi. Ottamalla henkilöstön mukaan toimintatapojen kehittämiseen, varmistetaan heidän sitoutuminen muutoksiin (Juholin 2013, 127-128). Yrityskulttuurin kehittyminen tapahtuu usein itsestään, mutta kehitykseen voi vaikuttaa (Katzenbach, Oelschlegel & Thomas 2016). Kehittymisen ohjaus on tärkeää, jotta yrityskulttuuri ilmentää organisaation strategiaa (Rantanen 2016). Sisäisen viestinnän kehittämällä pyritään vaikuttamaan yrityskulttuurin kehitykseen hakemalla molempien yhdistyvien organisaatioiden yhteistä näkemystä toimintatavoista.

Valitsin henkilöstöä osallistavan työpajan menetelmäksi, koska yritysten työntekijät ovat sisäisen viestinnän pääkäyttäjiä ja he tuntevat talojen käytänteet sekä tarpeet. Ottamalla henkilöstön mukaan suunnitteluun he saivat mahdollisuuden antaa omat näkemyksensä sisäisen viestinnän nykytilasta ja miten sitä tulisi kehittää. Richardsin (2017) mukaan henkilökunnan saadessa vaikuttaa ja olla mukana muutoksissa, he myös sitoutuvat muutoksiin ja koko organisaatioon paremmin. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja tietoisia organisaation asioista, organisaation ulkoinen viestintä on tavoitteiden ja strategian mukaista. (Honkala ym. 2013, 13-14).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toiminnallinen tutkimus eli työpaja. Työpajassa käytettiin aivorihi menetelmää, joka on luova ongelmanratkaisu menetelmä. Sen tarkoitus on kehittää paljon ideoita niin, että kaikki ryhmien jäsenet osallistuvat. Menetelmän periaatteena on, että määrä tuottaa laatua. Mitä enemmän on ideoita, sitä varmemmin niistä löytyy käyttökelpoisia ratkaisuja ja lisäksi muiden ideoiden pohjalta voi syntyä täysin uusia ideoita. (Innokylä 2012.)

#### 4.3.2 Toteutus

Työpaja järjestettiin joulukuun alussa Sibeliustalolla ja sille oli varattu aikaa kaksi tuntia. Tila ja tarvikkeet työpajaan hoituivat toimeksiantajaorganisaatioiden kautta. Kutsu tilaisuuteen meni talojen toimitusjohtajalta koko henkilökunnalle sähköpostitse. Toivomuksena oli, että mahdollisimman moni osallistuisi, kuitenkin niin, että jokaisesta uuden organisaation tiimistä olisi vähintään 1-2 henkilöä paikalla. Kutsussa kerrottiin, että työpajan aiheena on sisäinen viestintä ja sen kehittäminen ja että se on osa minun opinnäytetyötäni. Henkilökunnan lisäksi pyysin työpajaan avustajan käytännön järjestelyitä ja ohjausta varten. Kävimme ennen työpajaa sen tavoitteet ja kysymykset läpi avustajan kanssa, jotta hänellä oli myös edellytykset ohjata ja vastata osallistujien kysymyksiin.

Työpajassa oli kolme kysymystä, jotka valmisteilin lukemani teorian, opinnäytetyön tavoitteiden ja toimitusjohtajan haastattelun pohjalta. Lähetin kysymykset viikkoa ennen työpajaa jaettavaksi henkilökunnalle, jotta heillä oli aikaa valmistautua etukäteen. Lisäksi halusin antaa mahdollisuuden koko henkilökunnalle kertoa omat näkemyksensä sähköpostitse, jos ei pääse osallistumaan itse tilaisuuteen. Kysymykset menivät jakoon henkilökunnalle kaksi päivää ennen työpajaa minusta johtumattomista syistä. Työpajan osallistujien lisäksi, en saanut muilta henkilökunnan jäseniltä erillisiä vastauksia.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajassa oli tarkoitus työskennellä uuden organisaatiokaavion määrittämissä tiimeissä niin, että koko henkilöstö osallistuu. Tätä ei ollut käytännössä mahdollista toteuttaa, joten yhdistelin tiimejä. Työpajaan osallistui 12 henkilöä ja he työskentelivät kolmen hengen ryhmissä. Yksi tiimi työskenteli omassa ryhmässään ja muut ryhmät sisälsivät jäseniä kahdesta tai kolmesta tiimistä. Olin varautunut tähän etukäteen ja miettinyt tiimien yhdistelyt valmiiksi. Olimme yhdessä avustajani kanssa valmistelleet tilan ennen työpajan alkua ja jakaneet pöydille laput, joissa luki, minkä tiimien jäsenet istuvat missäkin. Näin he jakautuivat suoraan ryhmiin, joissa työskentely tapahtui.



Organisaatioiden toimitusjohtaja aloitti tilaisuuden ja kertoi työpajan liittyvän sisäiseen viestintään ja siihen, miten sitä halutaan jatkossa kehittää uutta organisaatiota varten. Lisäksi hän toivoi, että osallistujat olisivat mahdollisimman avoimia ja keskittyisivät nimenomaan tulevan organisaation viestinnän kehittämiseen. Toimitusjohtaja ei osallistunut itse työpajaan minun ja hänen yhteisestä päätöksestä, sillä ajattelimme, että osallistujat ovat rehellisempiä ja avoimempia antamaan palautetta, jos hän ei ole paikalla.

Jatkoin tilaisuutta kertomalla itsestäni sekä opinnäytetyöstäni. Kerroin osallistujille, että opinnäytetyöni tavoitteena on rakentaa heidän uutta organisaatiotaan hyödyttävä sisäisen viestinnän ohjeistus työpajan tulosten ja teorian pohjalta. Kävin läpi työpajan tavoitteet, jotka olivat yritysten sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus sekä miten sitä tulisi kehittää toimivammaksi uutta organisaatiota varten henkilöstön näkökulmasta.

Tämän jälkeen ohjeistin, miten työpajassa toimitaan. Olin jakanut jokaiselle ryhmälle etukäteen fläppipapereita sekä muistilappuja ja tusseja. Jokaista kysymystä varten ryhmällä oli oma fläppipaperi, johon heidän tuli luokitella ja ryhmitellä ideoitaan. Kaikki ideat ja vastaukset kirjoitettiin muistilapuille, jotta heidän oli helppo liikutella niitä ja muodostaa niistä kokonaisuuksia fläppipaperilla. Muistilappuihin heidän tuli merkitä kirjain M tai S, riippuen, ovatko he alun perin Lahden Messut Oy:n vai Lahden Sibeliustalo Oy:n henkilökuntaa. Näin varmistin, että minulla on organisaatiokohtaista tietoa tarvittaessa.

Jokaisen kysymyksen alussa käytettiin viisi minuuttia yksilötyöskentelyyn. Yksilötyöskentelyllä mahdollistettiin jokaiselle yksilölle tilaisuus tuoda ajatuksensa esille. Kaikkien tuli kirjoittaa vähintään kolme asiaa muistilapuille, jonka jälkeen he aloittivat ryhmätyöskentelyn. Ryhmissä työskennellessään he esittelivät muille ryhmän jäsenille ideansa ja muodostivat ryhmän yhteistä näkemystä keskustellen.

Ryhmätyöskentelyyn käytettiin noin 15-20 minuuttia. Ryhmätyöskentelyn aikana kiersimme avustajani kanssa ryhmissä ohjaamassa ja

vastaamassa kysymyksiin. Työpajan lopussa kävimme kysymykset yksi kerrallaan läpi ja jokainen ryhmä esitti pääkohdat omista ideoistaan. Tämä herätti vilkasta keskustelua ryhmien välillä. Minä ja avustajani kirjoitimme muistiinpanoja heidän vastauksistaan sekä keskusteluistaan. Tilaisuuden loppuksi kiitin osallistujia ja annoin heille yhteystietoni mahdollisia kysymyksiä tai lisäyksiä varten. Työpajatyöskentelyä havainnoillistaa kuva 1.



Kuva 1. Työpajatyöskentelyä

#### 4.3.3 Tulokset

Työpaja koostui kolmesta kysymyksestä:

1. Mitä säilytettävää tai kehitettävää organisaatioiden viestinnässä on?
2. Miten viestintä hoidetaan jatkossa uudessa organisaatiossa?
  - Tiimien sisällä
  - Tiimien välillä
  - Koko organisaatiota koskevat asiat
3. Mitä mieltä olette muutosviestinnästä?

Tuloksista nousi esille käytännöllisiä ja konkreettisia ideoita ja ajatuksia, millaista viestintä on nyt ja miten sitä tulisi kehittää. Työpajan tavoitteet täyttyivät ja sain henkilöstöltä heidän näkemyksensä sisäisestä viestinnästä nykyisissä organisaatioissa sekä tulevassa uudessa organisaatiossa.

Sisäisen viestinnän toivottiin olevan avointa, tasapuolista, innostavaa, yhteisöllistä, asiallista, tehokasta, selkeää ja vuorovaikutteista. Nykyisiä käytänteitä haluttiin osittain säilyttää, kuten säännölliset palaverit.

Henkilöstö toivoi yhteisiä pelisääntöjä ja linjauksia yleisesti viestintään, kuten viestinnän tyyliin ja tapoihin sekä yhteisten järjestelmien ja tietokantojen käyttöön, jotta kaikilla on saatavilla tarvitsemansa tiedot ymmärrettävässä muodossa.

Viestintäkanaviin toivottiin osittain päivitystä nykyaikaan. Uusia toivottavia kanavia olivat intranet, pikaviestisovellus sekä verkkotyöalusta. Lisäksi toivottiin, että kaikki saavat koulutuksen kanavien käyttöön, jotta kaikilla on edellytykset käyttää niitä.

Osaamisen ja tiedon avointa ja vuorovaikutteista jakamista pidettiin tärkeänä. Tukemalla toisia ja jakamalla omaa osaamistaan ja tietoa muille päästään vaivattomammin kohti yhteisiä tavoitteita.

Muutosviestinnästä oli ristiriitaisia näkemyksiä. Suurin osa piti muutosviestintää onnistuneena, mutta osa kaipasi tarkkuutta tasapuolisuuteen ja tietoa asioiden etenemisestä, vaikka varsinaista etenemistä ei olisi tapahtunut, jotta henkilöstö olisi tietoinen, missä mennään. Kaikilla oli kuitenkin yleisesti positiivinen asenne muutoksia kohtaan.

Tarkemmat tulokset ja niiden analyysit ovat salaisia ja tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön.

#### 4.4 Ideointi miellekartan avulla

Henkilöstö nosti työpajassa esille haasteita, johon ei työpajassa noussut suoria ratkaisuja. Lisäksi teorian pohjalta nousi viestinnän suunnittelun osa-alue, mittaaminen ja arviointi, joka ei tullut työpajassa esille.

Haasteiden ratkaisemiseksi ja viestinnän mittaamisen suunnitteluun käytettiin ideointityökaluna miellekarttaa (LIITE 2).

Miellekartta sopii menetelmäksi ideointiin ja suunnitteluun. Sen avulla voidaan löytää ongelmakohtia ja työstää niitä. Se auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia ja jäsentelemään ajatuksia. Jäsentelemällä ajatuksia voi saada uusia näkökulmia ja ideoita. (Innostaja.net 2017.)

##### 4.4.1 Ratkaisuja haasteisiin

Ensimmäisellä miellekartalla ideointiin ratkaisuja työpajan tuloksista nousseisiin haasteisiin. Haasteet ja niiden ratkaisut ovat salattuja ja tarkoitettu vain toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

##### 4.4.2 Viestinnän mittaamisen ideointi

Teorian pohjalta nousi esille aihealue, viestinnän mittaaminen ja arviointi, johon ei otettu kantaa työpajassa. Mittaaminen ja arviointi ovat viestinnän onnistumisen kannalta olennaisia tehtäviä, jotta tiedetään mitä tehdään oikein, mitä tulisi kehittää ja osataan määrittää uusia tavoitteita (Juholin 2013, 414). Mittauksella voidaan nähdä kolme eri tasoa. Tuotoksella mitataan viestinnän tavoitavuutta ja sisällöllistä puolta. Tuloksella mitataan viestinnän vaikutuksia kohderyhmässä ja liiketoimintavaikutuksella mitataan viestinnän vaikutuksia organisaation liiketoimintaan kuten tulokseen. (Pirinen 2016.)

Ideoin miellekartan avulla keinoja viestinnän mittaamiseen ja arviointiin ja päädyin ratkaisuun, jolla voidaan arvioida viestinnän tuotosta eli tavoitavuutta ja sisältöä sekä osittain tulosta eli viestinnän vaikutuksia kohderyhmään Pirisen (2016) määritelmien mukaan.

Ideana on järjestää vuosittain sisäisen viestinnän työpaja, joka mukailee hyvin paljon työpajaa, jonka itse järjestin. Työpajan avulla voidaan osallistaa organisaation henkilöstö eli sisäisen viestinnän pääkäyttäjät viestinnän mittaamiseen sekä kehittämiseen. On tärkeää, että mahdollisimman moni työyhteisöstä osallistuu työpajaan. Koko henkilöstön osallistuessa, on mahdollista arvioida ja kehittää viestintää tiimikohtaisesti. Lisäksi, mitä enemmän ihmisiä osallistuu, sitä enemmän ideoita ja näkökulmia on jaettavana.

Työpajan järjestäminen ja tulosten purkaminen on hyvä olla viestintätiimin sekä johdon vastuulla. Viestintätiimillä on osaaminen, jota voi hyödyntää työpajassa ja johdon on hyvä pysyä ajan tasalla sisäisen viestinnän tilasta. Vaihtoehtoisesti työpajan voi toteuttaa oppilastyönä, jos siihen löytyy viestinnästä kiinnostunut ja motivoitunut opiskelija. Tämä vähentää viestintätiimin ja johdon kuormaa ja antaa opiskelijalle mahdollisuuden perehtyä asiaan ja näyttää osaamisensa.

Työpajan sisällön tulee olla suunniteltu ja se on hyvä lähettää osallistujille ennen työpajaa, jotta he voivat valmistautua työpajaan ja pohtia mahdollisesti etukäteen käsiteltäviä asioita. Käsiteltäviin asioihin kuuluvat ainakin sisäisen viestintästrategian tai strategisten linjausten toteutuminen sekä yleisesti viestinnän onnistuminen henkilöstön näkökulmasta. Kysymyksellä, mitä säilytettävää tai kehitettävää yrityksen sisäisessä viestinnässä on, mahdollistetaan kaikkien ideoiden ja ajatusten esille tuominen. Vastauksia ei tule ohjata liikaa, mutta edellistä kysymystä voi pilkkoa esimerkiksi tiimien sisäiseen, tiimien väliseen ja koko organisaatiota koskevaan viestintään. Pilkkomalla kysymystä helpotetaan ideoiden ryhmittelyä ja varmistetaan ideointi jokaisella tarvittavalla alueella.

Työpajan avulla saadaan osallistettua koko työyhteisö sisäisen viestinnän arviointiin ja suunnitteluun sekä mahdollistetaan vuorovaikutteinen keskustelu. Ilman mittausta ja arviointia ei viestintää voida kehittää, koska ei tiedetä, mikä on onnistunut ja mitä tulisi kehittää tai tavoitella (Juholin 2013, 414).

## 5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin sisäisen viestinnän kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa toimiva sisäisen viestinnän ohjeistus toimeksiantajaorganisaatioille osallistamalla henkilöstö sen suunnitteluun.

Teoria-osuuden ensimmäisessä luvussa avattiin viestinnän perusteita sekä organisaatioviestintää. Näillä luotiin pohjaa sisäisen viestinnän käsittelyyn. Sisäisestä viestinnästä avattiin sen tehtäviä, kanavia, haasteita sekä yrityskulttuuria, esimiesviestintää ja muutosviestintää. Toisessa luvussa perehdyttiin sisäisen viestinnän suunnitteluun strategiatasolla sekä operatiivisella tasolla. Teoria-osuuden koostaminen perustui opinnäytetyön tavoitteisiin ja sillä luotiin pohjaa toiminnalliselle osuudelle ja ohjeistuksen rakentamiselle.

Toiminnallinen osuus koostui toimeksiantajaorganisaatioiden henkilöstöä osallistavasta sisäisen viestinnän työpajasta sekä ideoinnista miellekartan avulla. Lisäksi haastattelin toimeksiantajaorganisaatioiden toimitusjohtajaa, jotta sain suuntaviivoja ohjeistuksen rakentamiseen ja johdon näkökulman sisäisestä viestinnästä. Näiden kolmen menetelmän sekä teorian pohjalta rakentui työn tuotos eli sisäisen viestinnän ohjeistus toimeksiantajaorganisaatioille.

Päätutkimuskysymyksenä oli, millaista on toimiva sisäinen viestintä uudessa organisaatiossa. Alatutkimuskysymyksillä tuettiin päätutkimuskysymystä ja niillä pyrittiin selvittämään toimivia sisäisen viestinnän kanavia, mahdollisia haasteita sisäisessä viestinnässä ja ratkaisuja niihin sekä sisäisen viestinnän onnistumista käytännön tasolla. Opinnäytetyöllä saatiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin päästiin.

Toimiva sisäinen viestintä uudessa organisaatiossa on avointa, tasapuolista, innostavaa, asiallista, yhteisöllistä, tehokasta, selkeää ja vuorovaikutteista. Kaikilla tulee olla työnsä kannalta oleellinen tieto

saatavilla ja jokainen sitoutuu jakamaan tietoa sekä osaamista. Ilmapiiri pyritään luomaan innostavaksi ja koko työyhteisö tukee toisiaan.

Toimivia sisäisen viestinnän kanavia ovat perinteinen sähköposti ja säännölliset palaverit. Näitä täydentävät spontaani kasvokkaisviestintä ja yhteiset järjestelmät sekä serverit. Uusia toivottavia kanavia oli intranet, verkkotyöalusta sekä pikaviestisovellus.

Työpajassa nousi esille haasteita, joihin ei löytynyt työpajan tuloksista suoria ratkaisuja. Näihin haasteisiin ideoitiin ratkaisuja miellekartan avulla.

Sisäisen viestinnän onnistumiseen käytännön tasolla saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia työpajan tuloksista, ideoinnista sekä teoriasta.

Opinnäytetyön tuotos, sisäisen viestinnän ohjeistus tukee viestinnän onnistumista käytännön tasolla.

Sisäisen viestinnän ohjeistus (LIITE 3) sisältää muistilistan sisäisen viestinnän suunnitteluun sekä perusteita, miksi sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää. Nämä osiot pohjautuvat teoriaa. Lisäksi ohjeistuksessa on määritelty uudelle organisaatiolle sisäisen viestinnän strategisia linjauksia ja tavoitteita, jotka nousivat työpajan tulosten ja toimitusjohtajan haastattelun pohjalta. Strategisten linjausten pohjalta on rakennettu käytännön ohjeistus, joka on jaoteltu koko organisaatiota koskevaan viestintään, tiimien väliseen ja sisäiseen viestintään sekä yleisiin viestintäasioihin ja ilmapiiriin. Ohjeissa on käytetty suoria käytännön kehitysehdotuksia työpajan tuloksista sekä ideoinnin ja teorian pohjalta syntyneitä ratkaisuja.

## 5.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö oli tarpeellinen toimeksiantajaorganisaatioille, sillä yritysten fuusio edellyttää toimintatapojen tarkastelua uuden organisaation näkökulmasta ja kehittämistä yhtenäisemmäksi. Uuden organisaation myötä henkilöstömäärä nousee merkittävästi, jolloin viestinnän täytyy olla suunnitellumpaa, jotta viestintä strategian mukaista ja tavoittaa tarvittavat vastaanottajat.

Opinnäytetyön ajoitus oli haastava, sillä organisaatioissa tapahtui merkittäviä muutoksia opinnäytetyön aikana ja kaikki uuden organisaation asiat eivät olleet vielä henkilöstön tiedossa. Toisaalta oli taas tärkeää, että yhteistä toimintaa mietittiin jo ennen virallista sulautumista, jotta viestinnän käytännöt saadaan yhtenäiseksi heti uuden organisaation astuttua voimaan.

Teoria osuus antoi pohjan opinnäytetyön toiminnalliselle osuudelle ja tuotoksen rakentamiselle. Tuotoksessa hyödynnettiin teoriaa myös konkreettisesti ja sen yhdistäminen käytäntöön tuo vakuuttavuutta tuotokselle. Teoria osuus oli valittu tarkoituksen mukaisesti, sillä sen peilaaminen toiminnalliseen osuuteen ei tuottanut haasteita.

Toimitusjohtajan haastattelusta sain esimiehen näkökulman sisäiseen viestintään sekä raameja ohjeistuksen rakentamiseen. Haastattelu jäi hieman pinnalliseksi ja uskon, että olisin saanut siitä enemmän irti, jos olisin toimittanut kysymykset hänelle etukäteen. Hän olisi ehtinyt miettiä näkemyksiään tarkemmin ja olisin mahdollisesti saanut syvällisempää tietoa ja harkitumpia vastauksia.

Työpaja onnistui mielestäni melko hyvin ja sen tavoitteisiin päästiin. Työpajaan osallistui 12 henkilöä eli alle puolet uuden organisaation henkilöstöstä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työpajaan olisi osallistunut koko henkilöstö, mutta käytännön tasolla sen toteuttaminen oli mahdotonta, sillä osa henkilöstöstä tekee vuorotyötä. Kaikkien osallistuessa ideoiden ja mielipiteiden määrä olisi ollut suurempi ja olisin saanut laajemman näkemyksen sisäisestä viestinnästä. Kaikkien osallistuessa olisin myös saanut tiimikohtaisia näkemyksiä ja ohjeistuksen olisi voinut tehdä tiimeittäin. Ohjeistus olisi palvellut paremmin tiimikohtaisesti heidän tarpeitaan, sillä tiimit ja heidän työskentelytavat ovat erilaisia. Uskon kuitenkin saaneeni työpajasta hyödyllistä tietoa ja sain rakennettua ohjeistuksen, joka koskee koko henkilökuntaa. Näin ollen kaikilla on samat ohjeet, joita voi soveltaa tarvittaessa.



Työpajan kysymysten jakaminen henkilökunnalle viivästyi minusta johtumattomista syistä ja uskon, että osallistujat olisivat syventyneet vielä paremmin aiheeseen, jos he olisivat ehtineet valmistautua työpajaa aikaisemmin. Nyt tulokset jäivät ehkä hieman pintapuolisiksi ja he eivät löytäneet isoja kokonaisuuksia yksittäisten asioiden takaa. Toisaalta heiltä tuli paljon käytännön kehitysehdotuksia, joita pystyin hyödyntämään suoraan ohjeistuksessa.

Yksilötyöskentelyllä jokaisen kysymyksen alussa varmistin, että jokainen ryhmän jäsen osallistuu työskentelyyn. Joillekin voi tuottaa vaikeuksia tuoda omia näkemyksiä esille ryhmässä, jos pelkää muiden mielipiteitä ja ideoiden torjumista. Jos osallistujat olisivat miettineet ideoita vain yksin, olisi osa ajatuksista jäänyt tuomatta esille. Ryhmätyöskentelyllä haastetaan ajattelemaan ja keskustelemaan yhdessä, jolloin voi syntyä täysin uusia ideoita. Kun työpaja järjestettiin, ei organisaatioiden henkilöstöt olleet toimineet vielä paljon yhdessä, joten ryhmätyöskentelyn ajatuksena oli myös saada heidät miettimään yhdessä yhteisen organisaation tulevaisuutta.

Osallistujat olivat pääasiassa motivoituneita aiheeseen ja halusivat aidosti olla mukana kehitystyössä, joten heidän ohjaaminen oli helppoa. Yhden ryhmän motivoinnissa ja aktivoinnissa oli haasteita, mutta apukysymyksiä esittämällä heidät sai aktivoitua paremmin.

Ideoinnilla saatiin ratkaistua työpajasta nousseita haasteita, mutta siinä olisi voinut käyttää useampia työkaluja. Useammilla työkaluilla olisi voinut saada enemmän ideoita, joista olisi voinut valita parhaimman vaihtoehdon. Ideointityökalujen käyttäminen tuli mieleen kuitenkin vasta opinnäytetyön loppuvaiheessa ja aikataulullisista syistä siihen ei ehditty saamaan syvempää pohdintaa.

Sisäisen viestinnän ohjeistus on rakennettu toimeksiantajaorganisaatioiden tarpeiden mukaan ja uskon, että siitä on konkreettista hyötyä heille. Siinä teoria ja käytäntö tukevat toisiaan ja se toimii oppimieni asioiden yhteenvetona.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Viestintä ei ole painottunut opinnoissani, mutta halusin opinnäytetyön avulla perehtyä aiheeseen ja haastaa itseni. Koin aiheen mielenkiintoiseksi koko prosessin ajan.

Sisäinen viestintä on monimutkainen ja laaja yrityksen toiminnan alue, joka sisältää eri ulottuvuuksia ja sen kehittäminen vaatii syvällistä perehtymistä teoriaan sekä organisaation käytänteisiin. Opinnäytetyön avulla sain laajan kuvan sisäisestä viestinnästä teoriassa sekä käytännössä. Koen onnistuneeni teoria osuuden kokoamisessa, sillä teorian ja toiminnallisen osuuden peilaaminen ei tuottanut haasteita. Oppimani asiat ovat tiivistetysti koottuna opinnäytetyön tuotoksessa eli rakentamassani sisäisen viestinnän ohjeistuksessa.

Työpajan vetämisestä sain hyvää esiintymiskokemusta ja esiintymispelkoisena ylitin itseni. Valitsin menetelmäksi työpajan, sillä uskoin saavani sen avulla parhaimmat tulokset opinnäytetyötäni varten. Olisin myös voinut mennä sieltä mistä aita on matalin ja toteuttaa kyselytutkimuksen, jolloin minun ei olisi tarvinnut esiintyä yleisölle.

## 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa samanlainen työpaja esimerkiksi vuoden päästä, kun toiminnot ja tavat ovat alkaneet vakiintua. Uuden työpajan avulla saataisiin tietoa sisäisen viestinnän kehittymisestä vuoden aikana.

Toisena ehdotuksena on opinnäytetyön tuotoksen eli sisäisen viestinnän ohjeistuksen toimivuuden tutkiminen henkilöstön näkökulmasta; koettiinko ohjeistus hyödylliseksi ja miten ohjeistusta tulisi kehittää.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Honkala, P & Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kortesuo, K & Patjas L-M & Seppänen L. 2014. Pillillä vai pasuunalla. Viestinnän käsikirja yrittäjille. Turenki: Kirjapaino Jaarli.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy 2002.

Wright, M. 2012. Gower Handbook of Internal Communication. Second edition. Farnham: Gower Publishing Ltd 2012.

### Elektroniset lähteet:

Hagerlund, T & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Suomen Kuntaliitto: Helsinki. [viitattu: 9.1.2017] Saatavilla: [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf)

Innostaja.net. 2017. Osallistavia menetelmiä. [viitattu 22.1.2017] Saatavilla: [http://www.innostaja.net/sivu.php?artikkeli\\_id=24](http://www.innostaja.net/sivu.php?artikkeli_id=24)

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2017. Katsaus organisaatiokulttuuriin. [viitattu 10.1.2017] Saatavilla:

<http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuurin-tasot/>

Kansonen, M. 2016. Panosta vuorovaikutukseen ja työyhteisösi ongelmat on ratkaistu. [viitattu 20.12.2016] Saatavilla:

<https://millakansonen.com/tag/organisaatioviestinta/>

Katzenbach, J & Oelschlegel, C & Thomas J. 2016. 10 Principles of Organizational Culture. [viitattu 9.1.2016] Saatavilla: <http://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Organizational-Culture?gko=71d2f>

Lahden Messut Oy. 2017. Yritysesittely. Lahden Messut – täyden palvelun tapahtumatalo. [Viitattu 4.1.2017] Saatavilla:

<http://www.lahdenmessut.fi/fi/yhteystiedot/yritysesittely>

Lahden Sibeliustalo Oy. 2017a. Lahden uusi tapahtumayhtiö sai nimen. [viitattu 4.1.2017] Saatavilla:

<http://www.sibeliustalo.fi/ajankohtaista/lahden-uusi-tapahtumayhtio-sai-nimen>

Lahden Sibeliustalo Oy. 2017b. Kokoukset ja juhlat Sibeliustalossa.

[viitattu 4.1.2017] Saatavilla: <http://www.sibeliustalo.fi/kokoukset-ja-juhlat-sibeliustalossa>

Lahden Sibeliustalo Oy. 2015. Lahti valmistelee Lahden Messut Oy:n ja Sibeliustalo Oy:n voimavarojen kokoamista. [viitattu 4.1.2017] Saatavilla:

<http://www.sibeliustalo.fi/ajankohtaista/lahti-valmistelee-messut-oy-n-ja-sibeliustalo-oy-n-voimavarojen-kokoamista>

Pirinen, O. 2016. Kuinka osoittaa viestinnän arvo? Viestinnän mittaaminen kolmessa tasossa! [viitattu: 18.1.2017] Saatavilla:

<https://www.meltwater.com/fi/blog/kuinka-osoittaa-viestinnan-arvo-mittaa-viestintaa-kolmessa-tasossa/>

Rantanen, S. 2016. 5 Vinkkiä yrityskulttuurin kehittämiseen. [viitattu

9.1.2017] Saatavilla: <http://emine.fi/5-vinkkia-yrityskulttuurin-kehittamiseen/>

- Richards, L. 2017. How Effective Communication Will Help an Organization. [viitattu 4.1.2017] Saatavilla: <http://smallbusiness.chron.com/effective-communication-organization-1400.html>
- Skype. 2017. Verkkokokoukset Skypessä. [viitattu 17.1.2017] Saatavilla: <https://www.skype.com/fi/business/>
- Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. [viitattu 17.1.2017] Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>
- Tilastokeskus. 2017. Haastattelutavat. [viitattu 19.1.2017] Saatavilla: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>
- Trello. 2017. Päältä yksinkertainen, mutta konepellin alla tehokas. [viitattu 17.1.2017] Saatavilla: [https://trello.com/tour?utm\\_source=global-header&utm\\_campaign=nav-prod](https://trello.com/tour?utm_source=global-header&utm_campaign=nav-prod)
- Vuorimaa, P. 2014. 5 vinkkiä parempaan esimiesviestintään. [viitattu 12.1.2017] Saatavilla: <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/5-vinkkia-parempaan-esimiesviestintaan>
- Williams, O. 2017. What Are Communication Channels Within an Organization? [viitattu: 14.1.2017] Saatavilla: <http://smallbusiness.chron.com/communication-channels-within-organization-61447.html>
- Wunderlist. 2017. Keep your life in sync. [viitattu 17.1.2017] Saatavilla: <https://www.wunderlist.com/>
- Yammer. 2015. Älykkäämpää yhteistyötä. [viitattu 9.1.2017] Saatavilla: <https://www.yammer.com/>
- Åhlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. Akvamariini Porter Novelli. [viitattu 6.12.2016] Saatavilla: [http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA\\_1\\_13\\_sivut28-29.pdf](http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA_1_13_sivut28-29.pdf)

Suulliset lähteet:

Mäki, E. 2016. Toimitusjohtaja. Lahden Messut Oy & Lahden Sibeliustalo Oy. Haastattelu. 10.11.2016

## LIITTEET

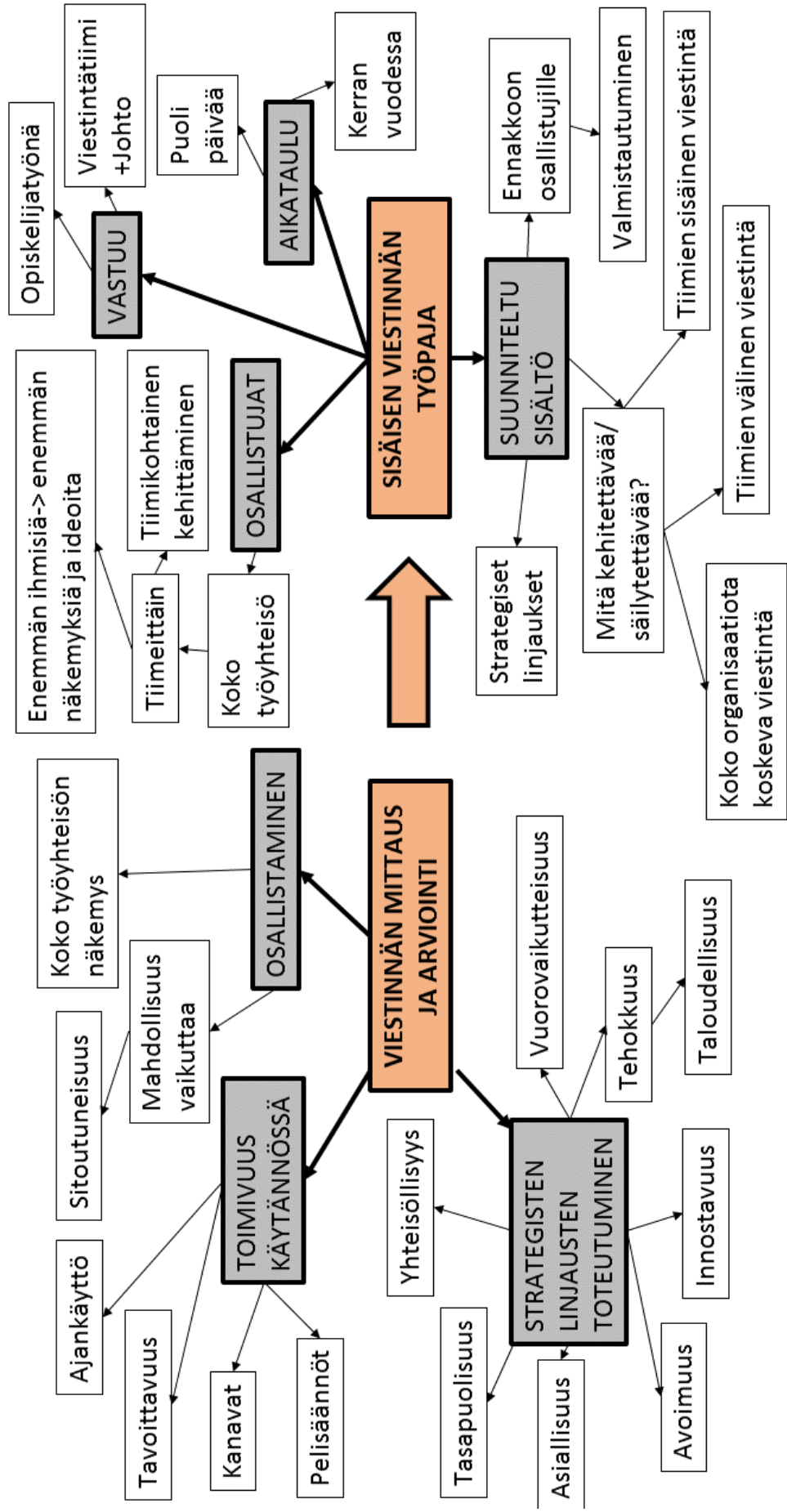
### LIITE 1: Toimitusjohtajan haastattelun kysymykset

1. Mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet?
2. Mitä hyvää talojen sisäisessä viestinnässä on?
3. Mitkä ovat sisäisen viestinnän ongelmakohtia?
4. Miten sisäisen viestinnän vastuut jakautuvat?
5. Mistä tiimien sisäisistä asioista tulee informoida myös sinua?
6. Mitkä ovat mielestäsi hyviä viestintäkanavia? Mitä mieltä olet sosiaalisesta intranetista tai sähköisistä työtiloista?
7. Mitkä ovat kehityskeskustelu ja perehdytyskäytännöt nyt? Uudessa organisaatiossa?
8. Mitä toivoisit, että sisäisen viestinnän ohjeistus sisältää?

## LIITE 2. Haasteiden ratkaisu ja viestinnän mittaamisen suunnittelu

Haasteiden ratkaisemisessa hyödynnetty miellekartta on salattu ja tarkoitettu vain toimeksiantajan hyödynnettäväksi.





### LIITE 3. Sisäisen viestinnän ohjeistus

Sisäisen viestinnän ohjeistuksen tarkempi sisältö on salattu ja tarkoitettu vain toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

# SISÄISEN VIESTINNÄN OHJEISTUS

KOKO Lahti Oy

# SISÄLLYSLUETTELO

SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITTELUN MUISTILISTA.....	3
Miksi toimiva sisäinen viestintä on tärkeää?.....	4
SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGISET LINJAUKSET.....	5
SISÄISEN VIESTINNÄN KÄYTÄNNÖNOHJEISTUS.....	6
Ilmapiiri.....	6
Yleiset.....	7
Viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa.....	10
Tiimien välinen viestintä.....	12
Tiimien sisäinen viestintä.....	14
Mittaaminen ja arviointi.....	16